

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMPENSASI MATERIL,
DAN THE SERVANT LEADERSHIP TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASIONAL SERTA IMPLIKASINYA PADA
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DI
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA BENING
KABUPATEN PATI**

Araesta Heryani Susanti¹, Joko Utomo², Sutono³
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muria Kudus^{1,2,3}

Email korespondensi: araesta.heryani@gmail.com

Received: 25 Okt 2020 Reviewed: 21 Nov 2020 Accepted: 11 Des 2020 Published: 31 Jan 2021

ABSTRACT

This study aims to analyze OCB employees of PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati. Exogenous variables consist of work environment, material compensation, and servant leadership, while endogenous variables consist of organizational commitment and organizational citizenship behavior. In this study a proportional random sampling method was used, 150 employees as research respondents. Data collection was carried out using a questionnaire instrument, while data analysis techniques used the SEM (Structure Equation Modeling) method. The results showed that the work environment had no effect on organizational commitment, material compensation had no effect on organizational commitment, the servant leadership had a significant effect on organizational commitment, the work environment had no effect on OCB, material compensation had no effect on OCB, the servant leadership had no effect on OCB, and organizational commitment has no effect on OCB.

Keywords: organizational citizenship behavior, organizational commitment, the servant leadership, material compensation, work environment, PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis OCB pegawai PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati. Variabel eksogen terdiri dari lingkungan kerja, kompensasi materil, dan the servant leadership, sedangkan variabel endogen terdiri dari komitmen organisasional dan organizational citizenship behavior. Dalam penelitian ini digunakan metode proportional random sampling, 150 pegawai sebagai responden penelitian. Pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen kuesioner, sedangkan teknik analisis data menggunakan metode SEM (Structure Equation Modelling). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional, kompensasi materil tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional, the servant leadership berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB, kompensasi

materil tidak berpengaruh terhadap OCB, the servant leadership tidak berpengaruh terhadap OCB, dan komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap OCB.

Kata kunci: organizational citizenship behavior, organizational commitment, the servant leadership, material compensation, work environment, PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati.

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dalam konteks strategi bersaing, memiliki keunggulan dibandingkan dengan sumber daya perusahaan yang lainnya. Dikarenakan sumber daya manusia mampu berkembang dan dikembangkan sesuai dinamisnya waktu, lingkungan, bisnis, ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebutuhan perusahaan.

PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati yang menjadi lokasi penelitian, merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang mengelola air minum perpipaan. Sebagai perusahaan daerah, PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati tidak hanya dituntut untuk memberikan pelayanan air bersih yang memadai bagi masyarakat pelanggan di Kabupaten Pati akan tetapi juga dituntut menjadi perusahaan yang sehat.

Pelaksanaan pelayanan di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati, dirasa belum memiliki OCB dan komitmen organisasional yang menyeluruh pada pegawai. Fenomena yang ditemukan di lapangan misalnya pada jadwal petugas PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati melakukan pengecekan lapangan, dan menemui ada kendala di lapangan. Petugas hanya akan meminta pelanggan untuk melakukan pelaporan dahulu ke bagian hubungan pelanggan, padahal masalah tersebut bisa langsung diselesaikan, sembari laporan dilakukan untuk meminimalkan kerugian pelanggan.

Kabupaten Pati adalah kabupaten yang terletak pada ketinggian antara 0-1000 m di atas permukaan air laut rata-rata dan terbagi atas relief daratan. Sebagian besar adalah dataran rendah yang dikelilingi pegunungan dan berbatasan dengan laut. Hal ini membuat beratnya medan dan akses untuk pekerja lapangan di Kabupaten Pati, apalagi kondisi transportasi yang disediakan masih minim. Belum lagi dihadapkan kondisi pasokan air bersih di Kabupaten Pati yang sangat minim. Alasan pegawai lapangan dirasa belum melakukan pelayanan dengan maksimal dikarenakan oleh belum adanya sistem kompensasi yang baik terutama dalam bentuk materil. Dibandingkan dengan bagian lain (administrasi dan pelayanan kantor) pekerja lapangan memiliki kompensasi materil yang sama tapi dengan resiko dan *job description* yang berat. Sehingga bisa disimpulkan ini menjadi pengaruh utama mengapa komitmen organisasional dan OCB masih dirasa kurang. Yang ketiga adalah the *servant leadership* ,

juga dirasa masih harus dikembangkan terutama untuk keterlibatan atasan dalam pelaksanaan pelayanan lapangan sehingga mampu melihat dengan langsung kondisi yang ada. Pimpinan di sini diharapkan untuk menawarkan bantuan agar pegawai dapat melakukan tugas dengan baik, sedangkan tanggung jawab tetap ada pada masing-masing pegawai. Dari keterlibatan tersebut, pimpinan mampu melakukan perbaikan lingkungan kerja dan perbaikan sistem kompensasi materil pegawai ke depannya.

Peran OCB memang masih menjadi aspek yang hampir jarang terjadi dalam lingkup perusahaan daerah. Karena OCB menjadi karakteristik individu. Namun, realitanya memang OCB pegawai jarang ditemui. Tapi munculnya OCB dalam sebuah perusahaan akan menjadi hal positif bagi PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati.

Penelitian ini akan membahas mengenai pengaruh beberapa variabel terkait dengan *Organisational citizenship behavior*. *Organisational citizenship behavior* ditandai dengan individu yang secara sukarela memberikan kontribusi peran ekstra kepada organisasi yang ada di atas dan di luar tugas pekerjaan mereka (Organ, 2015). Berbagai peneliti telah mengakui pengaruh signifikan OCB pada keberhasilan suatu organisasi (mis., Chen, Hui, & Sego, dalam Organ, 2015). Berikut adalah beberapa penelitian mengenai pengaruh variabel terkait dengan OCB.

Menurut Hanaysha, Jalal (2016), dan Rodrigo C. (2015) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sedangkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan kepada OCB menurut Suhardi et al (2017) dan Leonard F. Permana et al (2016) menyatakan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB.

Minarsih, Iis W. et al (2016) menyatakan kompensasi materil ada pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional dan Jaworski, Citlin et al (2018) menyatakan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. AA Ngurah Bagus Danendra et al (2016) menyatakan kompensasi materil berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan menurut Novia Anjar Widarti (2018) tidak berpengaruh terhadap OCB.

Menurut Wiwiek Harwiki (2016) *the servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional sedangkan Top, Seyfi et al (2015) menyatakan *the servant leadership* tidak berpengaruh. Sedangkan kepada OCB menurut Wiwiek Harwiki (2016) & Perdana, I Komang Hadi (2017) berpengaruh signifikan dan Chen Zhao et al (2016) menyatakan *the servant leadership* tidak berpengaruh terhadap OCB.

Syahrizal Siregar et al (2015) ; Shafazawana et al, (2016) ; Yoga Putrana et al (2016) menyatakan adanya pengaruh signifikan antara komitmen organisasional terhadap OCB. Sedangkan Novia Anjar Widarti (2018) & Wiwiek Harwiki (2016) menyatakan komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap OCB.

Berdasarkan fenomena *gap* dan *research gap* di atas, peneliti tertarik untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja, kompensasi materil, dan *the servant leadership* terhadap komitmen organisasional serta implikasinya pada OCB (Organisational Citizenship Behavior) di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati yang secara teknis ditunjukkan menggunakan SEM yang berbasis teori dan konsep, dari paket program AMOS.

B. TELAAH PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Hanaysha, Jalal (2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional dan sejalan dengan penelitian sebelumnya (Abdullah & Ramay, 2012 ; Khoong & Le Vu, 2014 ; Vanaki & Vagharseyyedin, 2009). Ini berarti bahwa lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting yang dapat mempengaruhi komitmen di antara pegawai dalam penelitian ini yaitu berlokasi di lembaga pendidikan tinggi.

Komitmen organisasional guru dalam bekerja menurut Iis W. M. et al (2016) ditentukan oleh faktor kompensasi yang diterima. Pemberian kompensasi merupakan faktor yang membuat guru bekerja dengan baik. Kompensasi sendiri merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena prestasinya.

Untuk mendukung penelitian Iis W. M. et al (2016) dapat dilakukan penelitian di tempat penelitian berbeda untuk mengetahui lebih baik variabel kompensasi dalam mempengaruhi komitmen dalam sebuah organisasi.

Penelitian Jaworski, Citlin et al (2018) mensurvei dampak manfaat dan insentif yang diterima pada komitmen organisasional. Dikarenakan sifat penelitian Jaworski, Citlin et al (2018) adalah eksplorasi dengan pegawai paruh waktu di industri penginapan, ada ruang lebih untuk mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen kerja dalam skala geografis yang lebih besar. Kemungkinan bahwa respons pegawai dapat bervariasi berdasarkan lokasi geografis, khususnya di negara-negara di luar Amerika Serikat. Sementara

fokus penelitian ini adalah untuk mempelajari peran pelatihan, insentif, dan manfaat yang diterima oleh pegawai hotel paruh waktu pada komitmen organisasional.

Penelitian Wiwiek Harwiki (2016), the servant leadership mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasional dan OCB secara signifikan. Pegawai harus diperkuat dengan melindungi mereka dari campur tangan pihak luar, penghargaan yang lebih baik, dan menjaga nilai kejujuran. Dalam penelitiannya Wiwiek Harwiki (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh pada OCB. Oleh karena manajer tidak boleh mendorong pegawai untuk bekerja keras dengan fasilitas terbatas dan akhirnya mencari informasi di luar. Namun demikian ketika pegawai melakukan yang terbaik untuk mengembangkan dan meningkatkan organisasi dan kemauan untuk berkontribusi di luar uraian pekerjaan formal harus berdampak pada nilai kejujuran, kreativitas dan kesiapan mereka untuk menerima perubahan.

Studi ini (Top, Seyfi et al, 2015) berusaha untuk mengeksplorasi diskusi yang sedang berlangsung tentang servant leadership yang mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasi. Menurut hasil ini, faktor-faktor yang menunjukkan korelasi antara servant leadership dan komitmen organisasional yang relatif lemah.

Menurut Top, Seyfi et al (2015) para servant leadership membawa pendekatan yang berorientasi pada layanan kepemimpinan yang diwujudkan dengan memungkinkan pengikut untuk tumbuh dan berkembang. Bisa dikatakan bahwa, para pemimpin menunjukkan servant leadership untuk menyelidiki orientasi kepercayaan bawahan mereka, rasa hormat, kepribadian dan kemampuan mereka, dan menghindari perilaku kepemimpinan yang tidak menguntungkan bagi mereka. Kedua, untuk mempertahankan hubungan pemimpin dan pegawai secara positif. Ketiga, pentingnya karakter menuntut para pemimpin untuk tidak mementingkan diri sendiri untuk memberikan contoh moralitas, yang dapat menginduksi identifikasi dan di contoh bawahan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Leonard F. Permana (2016). Hasil analisis diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak berpengaruh terhadap OCB pada PT KAI Daop 9. Lingkungan kerja “cukup” memuaskan para pekerja, namun tidak menyokong pekerja untuk dapat bertindak lebih bagi perusahaan, sehingga lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap OCB pegawai. Menurut Leonard F. Permana et al (2016) dikarenakan jenis pekerjaan akan memberikan pengaruh yang berbeda terhadap pengaruhnya

ke pegawai. Untuk pegawai dengan mobilitas tinggi, lingkungan kerja tidak akan memberikan pengaruh besar terutama terhadap OCB.

Menurut I Komang Hadi Perdana, 2017, penelitian ditujukan untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai *My Buss Denpasar*. Hasil analisis menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan secara parsial terhadap OCB.

Hendaknya pimpinan sedapat mungkin mampu menerapkan gaya *servant leadership* dengan memiliki keterbukaan, rasa saling hormat menghormati dengan pegawai dalam mengakui kontribusi pegawai terhadap tim dan sikap pimpinan yang mampu memilih orang-orang berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapatkan keyakinannya dari bawahan sehingga mampu membantu *My Buss Denpasar* untuk mencapai tujuannya.

Disarankan untuk penelitian berikutnya yang akan melanjutkan hasil pembahasan ini, hendaknya memakai variabel yang berbeda, sehingga mendapatkan kesimpulan yang sifatnya lebih umum.

Menurut Chen Zhao et al (2016) menyatakan bahwa tujuan makalah ini adalah untuk mengungkapkan mekanisme berbasis identifikasi yang melaluinya *servant leadership* mempengaruhi hasil yang diinginkan *organizational citizenship behavior* (OCB) menuju rekan kerja dan intensi *turnover* dalam industri jasa di Cina.

Menurut Chen Zhao et al (2016) mendorong penelitian di masa depan untuk menyelidiki berbagai fenomena yang terkait dengan *servant leadership*, industri jasa, dan perilaku layanan pada umumnya.

Hasil penelitian Shafazawana et al (2016) menunjukkan OCB telah menerima banyak perhatian di antara para peneliti baru-baru ini diberikan praktis pentingnya dan implikasinya bagi organisasi. Tujuan dari penelitian Shafazawana et al (2016) adalah untuk menyelidiki hubungan antara komitmen organisasional dan OCB antara guru sekolah menengah. Dari hasil yang diperoleh komitmen organisasional dan OCB menunjukkan korelasi yang signifikan secara statistik.

Berdasarkan pengkajian terhadap penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan dijadikan referensi sebagai arahan penelitian ini dengan tema dan variabel yang telah dilakukan yaitu lebih fokus untuk menganalisis hubungan variabel lingkungan

kerja, kompensasi materil, *The servant leadership* , komitmen organisasional, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

C. METODE PENELITIAN

1. Metode Pengambilan Sampel

a. Populasi

Populasi yang diamati adalah seluruh PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati yang telah menjadi pegawai tetap pada tahun 2019, yaitu berjumlah 185 orang.

b. Sampel

Teknik pengambilan sampel (sampling) yang dipakai adalah teknik proportional random sampling.

Penelitian ini menggunakan 22 indikator dan 7 variabel interest, maka sampel yang digunakan adalah 145 orang. (Ghozali, 2017)

2. Metode Pengambilan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner.

3. Sumber dan Jenis Data

Jenis dan sumber data yang dipakaidalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

4. Pengukuran Variabel

Variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja dan ditetapkan oleh peneliti sehingga diperoleh informasi tentang suatu hal kemudian ditarik kesimpulan. Variabel dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi : a) Variabel eksogen, yakni variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam model antara lain : lingkungan kerja (X1), kompensasi materil (X2), dan the servant leadership (X3); b) Variabel endogen, yakni variabel yang dipengaruhi oleh satu atau beberapa variabel yang lain dalam model antara lain : komitmen organisasional (Y1) dan organizational citizenship behavior (Y2).

5. Analisis Data

Dikarenakan data hasil pengumpulan masih bersifat data kasar (raw data) peneliti melakukan proses penataan data. a) koreksi; b) pengkodean; c) pembersihan data; d) penyusunan data

6. Analisis Deskriptif

Deskripsi karakteristik responden adalah pemberian gambaran secara jelas kondisi dalam objek penelitian. Deskripsi karakteristik responden dalam penelitian ini diklasifikasikan dalam 4 (empat) karakteristik, yaitu deskripsi menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

Deskripsi variabel penelitian adalah memberikan gambaran hasil deskripsi kelas atas pertanyaan responden terhadap variabel penelitian dengan penentuan kelas rata-rata keseluruhan.

7. Analisis Kuantitatif

Menurut Hair et al dalam Imam Ghozali (2017), tahapan permodelan dan analisis persamaan struktural menjadi 7 (tujuh) langkah yaitu a) Pengembangan Model Berdasar Teori; b) Menyusun Diagram Jalur dan Persamaan Struktural; c) Memilih Jenis Input Matrik dan Estimasi Model yang Diusulkan; d) Menilai Identifikasi Model Struktural; Menilai Kriteria Goodness-of-Fit; Interpretasi.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan survey yang dilakukan diperoleh 150 (seratus lima puluh) kuesioner penelitian yang terisi lengkap dari 185 (seratus delapan puluh lima) kuesioner yang dikirimkan kepada responden.

Tabel 4.1

Deskripsi Karakteristik Responden.

No	Karakteristik	Jumlah	Prosentase (%)
A.	Jenis Kelamin		
1	Laki – Laki	114	76%
2	Wanita	36	24%
	Total	150	100 %
B.	Usia		
1	15 – 20	1	0,67%
2	21 – 30	17	11,33%
3	31 – 40	42	28%
4	41 – 50	57	38%
5	>50	33	22%
	Total	150	100 %
C.	Pendidikan		
1	SLTA	112	74,67%
2	Diploma	10	6,66%
3	Sarjana	27	18%
4	Pasca Sarjana	1	0,67%

	Total	150	100 %
D.	Masa Kerja		
1.	0 – 5 Tahun	32	21,33 %
2.	6 – 10 Tahun	29	19,33 %
3.	11 – 20 Tahun	22	14,67 %
4.	>20 Tahun	67	44,67 %
	Total	150	100 %

Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2019

3.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Penentuan kelas atas pertanyaan responden terhadap variabel penelitian dengan penentuan kelas rata-rata keseluruhan adalah sebagai berikut.

1. Nilai terendah adalah 1,0 dan nilai tertinggi 5,0 dengan interval 4.
2. Interval kelas adalah $(5-1)/5 = 0,8$.

Berdasarkan cara menghitung rata-rata nilai, akan dipakai ketentuan kualifikasi sebagai berikut :

- 1,00 – 1,80 = sangat rendah
- 1,80 – 2,60 = rendah
- 2,60 – 3,40 = normal
- 3,40 – 4,20 = tinggi
- 4,20 – 5,00 = sangat tinggi

3.1.2. Variabel Lingkungan Kerja

Tabel 4.2

Analisis Deskriptif Data Variabel Lingkungan Kerja

No	Indikator	Rata – Rata Skor	Keterangan
1.	Fasilitas Sarana Prasarana	3,91	Tinggi
2.	Peralatan dan Perlengkapan Kerja	3,96	Tinggi
3.	Penempatan	3,97	Tinggi
4.	Evaluasi Kerja	4,01	Tinggi
5.	Pembinaan	3,91	Tinggi
6.	Hubungan	3,95	Tinggi

	Antar Relasi		
Rata – Rata Keseluruhan		3,95	Tinggi

Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2019

3.1.3. Variabel Kompensasi Materil

Tabel 4.3

Analisis Deskriptif Data Variabel Kompensasi Materil

No	Indikator	Rata – Rata Skor	Keterangan
1.	Insentif	4,00	Tinggi
2.	Gaji	3,99	Tinggi
3.	Bonus	4,01	Tinggi
Rata – Rata Keseluruhan		4,00	Tinggi

Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2019

3.1.4. Variabel The Servant Leadership

Tabel 4.4

Analisis Deskriptif Data Variabel The Servant Leadership

No	Indikator	Rata – Rata Skor	Keterangan
1.	Panggilan Altruistik	3,98	Tinggi
2.	Penyembuhan Emosional	4,03	Tinggi
3.	Kebijaksanaan	4,07	Tinggi
4.	Pemetaan Persuasif	4,04	Tinggi
5.	Pengelolaan Organisasi	4,00	Tinggi
Rata – Rata Keseluruhan		4,02	Tinggi

Sumber : Pengolahan Data Penelitian, 2019

3.1.5. Variabel Komitmen Organisasional

Tabel 4.5

Analisis Deskriptif Data Variabel Komitmen Organisasional

No	Indikator	Rata – Rata Skor	Keterangan
1.	Komitmen Efektif	4,01	Tinggi
2.	Komitmen Berkelanjutan	3,93	Tinggi
3.	Komitmen Normatif	4,01	Tinggi
Rata – Rata Keseluruhan		3,98	Tinggi

Sumber : Pengolahan Data Penelitian, 2019

3.1.6. Variabel OCB

Tabel 4.6

Analisis Deskriptif Data Variabel Organizational Citizenship Behavior

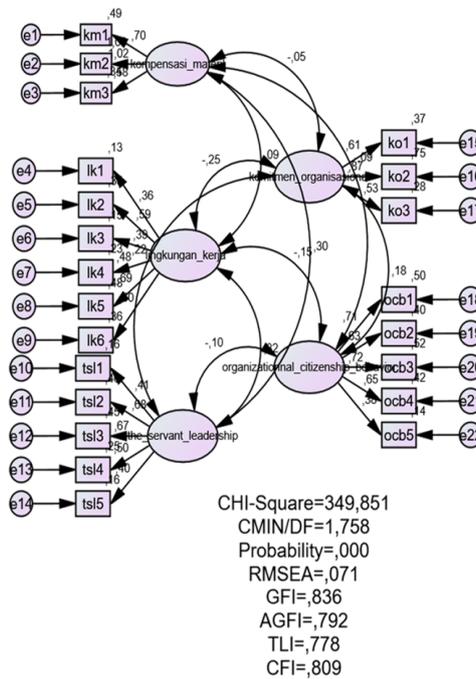
No	Indikator	Rata – Rata Skor	Keterangan
1.	<i>Atruism</i>	3,93	Tinggi
2.	<i>Civic Virtue</i>	4,10	Tinggi
3.	<i>Conscientousness</i>	4,00	Tinggi
4.	<i>Courtesy</i>	4,09	Tinggi
5.	<i>Sportmanship</i>	4,05	Tinggi
Rata – Rata Keseluruhan		4,03	Tinggi

Sumber : Pengolahan Data Penelitian, 2019

3.2. Hasil SEM

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). *Software* yang digunakan untuk penelitian ini adalah IBM SPSS AMOS 22.

3.2.1. Uji Model Measurement



Sumber : Pengolahan Data Penelitian, 2019

Gambar 4.1

Uji Measurement Model Awal

Berdasarkan hasil uji model measurement awal menunjukkan nilai *chi-square/degree of freedom* sebesar 1,758 dimana nilai tersebut sudah sesuai standar yang ditetapkan yaitu < 2 . Probability sebesar (0,000) dimana nilai tersebut belum sesuai standar yang ditetapkan yaitu $> 0,05$. Nilai GFI sebesar (0,836), AGFI (0,792), TLI (0,778) dan CFI (0,778), dimana nilai tersebut belum sesuai dari nilai strandar yang ditetapkan sebesar $> 0,9$. Sedangkan nilai RMSE sebesar 0,071 sudah menunjukkan nilai di bawah standar yaitu $< 0,08$.

Hasil uji model measurement awal menunjukkan bahwa nilai probability, GFI, AGFI, TLI, dan CFI belum fit, sehingga perlu dilakukan respesifikasi model.

Tabel 4.7

Standardized Regression Weights

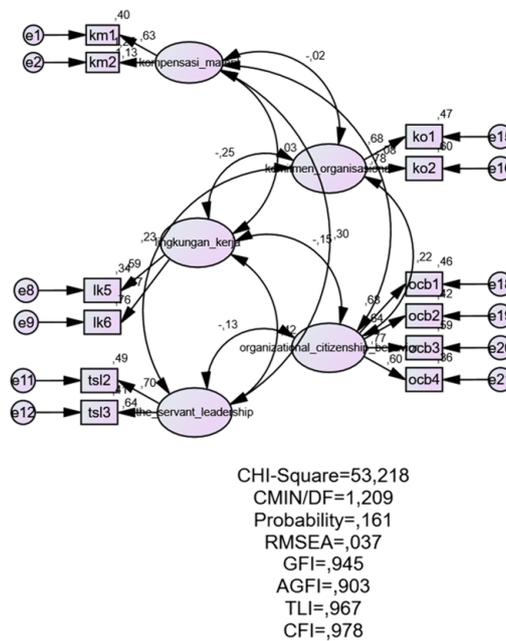
	Estimate
km3 <--- kompensasi_materil	0,579
km2 <--- kompensasi_materil	1,016
km1 <--- kompensasi_materil	0,702

		Estimate
lk6	<--- lingkungan_kerja	0,604
lk5	<--- lingkungan_kerja	0,690
lk4	<--- lingkungan_kerja	0,476
lk3	<--- lingkungan_kerja	0,390
lk2	<--- lingkungan_kerja	0,590
lk1	<--- lingkungan_kerja	0,361
tsl5	<--- the_servant_leadership	0,402
tsl4	<--- the_servant_leadership	0,496
tsl3	<--- the_servant_leadership	0,674
tsl2	<--- the_servant_leadership	0,679
tsl1	<--- the_servant_leadership	0,406
ko1	<--- komitmen_organisasional	0,612
ko2	<--- komitmen_organisasional	0,869
ko3	<--- komitmen_organisasional	0,531
ocb1	<--- organizationnal_citizen ship_behavior	0,705
ocb2	<--- organizationnal_citizen ship_behavior	0,629
ocb3	<--- organizationnal_citizen ship_behavior	0,719
ocb4	<--- organizationnal_citizen ship_behavior	0,647
ocb5	<--- organizationnal_citizen ship_behavior	0,379

Sumber : Pengolahan Data Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 5.7. *factor loading* ke-5 variabel menunjukkan nilai di bawah 0,6, yaitu indikator km3, lk1, lk2, lk3, lk4, tsl1, tsl4, tsl5, ko3, ocb4, dan ocb5. Sebelas indikator tersebut harus dihilangkan dikarenakan berada di bawah nilai standar. Hasil uji model measurement dapat dilihat pada Gambar 5.2.

FULL MEASUREMENT



Sumber : Pengolahan Data Penelitian, 2019

Gambar 4.2

Uji Measurement Model Final

Berdasarkan gambar di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil uji measurement model dalam Tabel 5.8.

Tabel 4.8

Goodness of fit Statistics Measurement Model

	Cut Off Value	Hasil	Interpretasi
Chi-Square	Diharapkan kecil	53,218	Good Fit
Probability	>0,05	0,161	Good Fit
Chi-Square / df	<2,00	1,209	Good Fit
GFI	>0,90	0,945	Good Fit
AGFI	>0,90	0,903	Good Fit
TLI	>0,90	0,967	Good Fit
CFI	>0,90	0,978	Good Fit
RMSEA	<0,08	0,037	Good Fit

Sumber : Pengolahan Data Penelitian, 2019

Seluruh indikator di atas menunjukkan model telah fit untuk selanjutnya dilakukan uji model structural.

Uji Discriminate Validity

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Variabel

<i>Variabel</i>	<i>Convergent Validity</i>	<i>AVE</i>	
Kompensasi Materil		0,836	
km2	1,128		Valid
km1	0,632		Valid
Lingkungan Kerja		0,554	
lk6	0,874		Valid
lk5	0,586		Valid
<i>The Servant Leadership</i>		0,448	
tsl3	0,638		Valid
ts2	0,699		Valid
Komitmen Organisasional		0,535	
ko1	0,684		Valid
ko2	0,776		Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>		0,914	
ocb1	0,679		Valid
ocb2	0,645		Valid
ocb3	0,767		Valid
ocb4	0,603		Valid

Sumber : Pengolahan Data Penelitian, 2019

Uji Reliabilitas

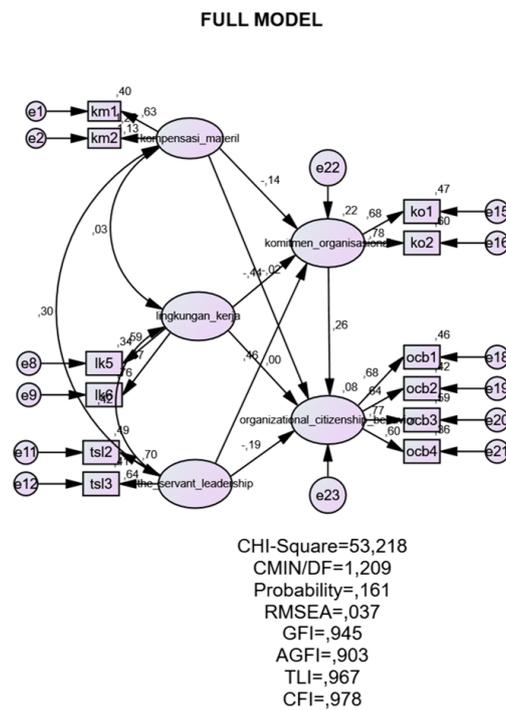
Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Construct Reliability</i>
Kompensasi Materil	0,904
LingkunganKerja	0,705
<i>The ServantLeadership</i>	0,618
Komitmen Organisasional	0,696
<i>OCB</i>	0,770

Sumber : Pengolahan Data Penelitian, 2019

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 5.11. menunjukkan bahwa tiga variabel penelitian, yaitu kompensasi materil, lingkungan kerja, dan *OCB* memiliki nilai di atas 0,7 (yang disyaratkan baik) adalah reliable. Sedangkan variabel *the servant leadership* dan komitmen organisasional memiliki nilai di bawah 0,7 (kurang reliable). Meskipun nilai tersebut kurang reliable, namun variabel tersebut tetap dipertahankan karena relevan dengan penelitian ini dan penelitian sebelumnya. Dengan demikian, maka uji reliabilitas kelima variabel dalam penelitian dapat diterima.

3.2.2. Uji SEM



Sumber : Pengolahan Data Penelitian, 2019

Gambar 4.2
Uji Full Model Structural

Keterangan :

- km1 = gaji
- km2 = insentif
- lk5 = hubungan antar relasi
- lk6 = evaluasi kerja
- ts12 = *empathy* (empati)
- ts13 = *healing*(penyembuhan)
- ko1 = komitmen efektif
- ko2 = komitmen berkelanjutan
- ocb1 = *atruism*
- ocb2 = *civic virtue*
- ocb3 = *conscientousness*
- ocb4 = *courtesy*

3.2.3. Evaluasi Atas Asumsi-Asumsi SEM

1. Ukuran Sampel

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 150, artinya jumlah sampel tersebut telah memenuhi ketentuan minimal sampel untuk analisis SEM sebesar 100 – 200 (Imam Ghozali, 2017).

2. Uji Normalitas Data

Berdasarkan analisis SEM, maka hasil uji normalitas data yang digunakan dalam model penelitian. Hasil pengolahan data terlihat bahwa nilai Skew +/- 2 dan Kurtosis +/-7 (Tabanick & Fidell, 2007). Dimana seluruh nilai Skew dalam rentang -2 sampai dengan +2. Sedangkan seluruh nilai Kurtosis diketahui dalam rentang -7 sampai dengan +7. Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

3. Evaluasi Outlier

Berdasarkan ketentuan di atas, pada penelitian ini ditemukan jarak *mahalanobis* minimal = 10,143 dan maksimal = 31,032. Nilai *Chi-square* dengan derajat bebas 22 (jumlah indikator variabel) pada tingkat signifikansi 0,05 maka nilai *mahalanobis* = 33,924. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terdapat permasalahan *multivariate outlier*. Dengan tidak adanya *multivariate outlier* berarti data tersebut layak untuk digunakan

3.3. Analisis Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas. Pada model ini adalah pengujian dua sisi, maka tingkat signifikansi = 1,96. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai C.R. pada table 5.15, yakni 1,96 pada tingkat signifikansi 5%.

Tabel 4.11
Regression Weights

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Komitmen Organisasional	<-- Kompensasi Materil	-0,201	0,160	-1,253	0,210
Komitmen Organisasional	<-- The Servant Leadership	0,475	0,189	2,512	0,012
Komitmen Organisasional	<-- Lingkungan Kerja	-0,372	0,169	-2,200	0,028
Organizational Citizenship Behavior	<-- Kompensasi Materil	-0,032	0,132	-0,240	0,811
Organizational Citizenship Behavior	<-- The Servant Leadership	-0,197	0,187	-1,056	0,291

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Organizational Citizenship Behavior	<-- Lingkungan Kerja	0,000	0,132	-0,003	0,998
Organizational Citizenship Behavior	<-- Komitmen Organisasio nal	0,267	0,146	1,826	0,068

Sumber : Pengolahan Data Penelitian, 2019

3.3.1. Analisis Pengaruh Langsung

Mengacu pada hasil pengujian terhadap model keseluruhan, maka dapat dituliskan persamaan model matematik dalam bentuk *Structural Equation Model (SEM)* sebagai berikut :

$$Y_1 = -0,372 X_1 - 0,201X_2 + 0,475 X_3$$

$$Y_2 = 0,000 X_1 - 0,032 X_2 - 0,197X_3 + 0,267 Y_1$$

Dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pengujian Hipotesis 1, lingkungan kerja tidak berpengaruh pada komitmen organisasional karena nilai koefisien regresi sebesar -0,372; dengan nilai C.R. sebesar -2,200; dan probabilitas sebesar 0,028. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai probabilitas tidak masuk dalam ketentuan yang dipersyaratkan yaitu $p < 0,05$ dan nilai CR $> 1,96$, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh pada komitmen organisasional.
- 2) Pengujian Hipotesis 2, kompensasi materil tidak berpengaruh pada komitmen organisasional karena nilai koefisien regresi sebesar -0,201; dengan nilai C.R. sebesar -1,253 dengan probabilitas sebesar 0,210. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai probabilitas tidak masuk dalam ketentuan yang dipersyaratkan yaitu $p < 0,05$ dan nilai CR $> 1,96$, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi materil tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional.
- 3) Pengujian Hipotesis 3, *the servant leadership* berpengaruh signifikan pada komitmen organisasional karena nilai koefisien regresi sebesar 0,475 dengan nilai C.R. sebesar 2,512 dan probabilitas sebesar 0,012. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai probabilitas masuk dalam ketentuan yang dipersyaratkan yaitu $p < 0,05$ dan nilai CR $> 1,96$, maka dapat disimpulkan bahwa *the servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.
- 4) Pengujian Hipotesis 4, lingkungan kerja tidak berpengaruh pada OCB karena nilai koefisien regresi sebesar 0,000; dengan nilai C.R. sebesar -0,003 dengan probabilitas sebesar 0,998. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai probabilitas tidak masuk dalam

ketentuan yang dipersyaratkan yaitu $p < 0,05$ dan nilai CR $> 1,96$, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB.

- 5) Pengujian Hipotesis 5, kompensasi materil tidak berpengaruh pada OCB karena nilai koefisien regresi sebesar -0,32; dengan nilai C.R. sebesar -0,240 dan probabilitas sebesar 0,811. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai probabilitas tidak masuk dalam ketentuan yang dipersyaratkan yaitu $p < 0,05$ dan nilai CR $> 1,96$, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi materil tidak berpengaruh terhadap OCB.
- 6) Pengujian Hipotesis 6, *the servant leadership* tidak berpengaruh pada OCB karena nilai koefisien regresi sebesar -1,97; dengan nilai C.R. sebesar -1,056; dan probabilitas sebesar 0,291. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai probabilitas tidak masuk dalam ketentuan yang dipersyaratkan yaitu $p < 0,05$ dan nilai CR $> 1,96$, maka dapat disimpulkan bahwa *the servant leadership* tidak berpengaruh terhadap OCB.
- 7) Pengujian Hipotesis 7, komitmen organisasional tidak berpengaruh pada OCB karena nilai koefisien regresi sebesar 0,267; dengan nilai C.R. sebesar 1,826; dan probabilitas sebesar 0,068. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai probabilitas tidak masuk dalam ketentuan yang dipersyaratkan yaitu $p < 0,05$ dan nilai CR $> 1,96$, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh pada OCB.

Lebih jelasnya dari hasil pengujian langsung dapat diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.12
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

	Hipotesis	Kesimpulan
H1	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada pegawai PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati	Tidak Diterima $P = 0,028 < 0,05$ $CR = -2,200 > 1,96$
H2	Kompensasi materil berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada pegawai PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati	Tidak Diterima $P = 0,210 < 0,05$ $CR = -1,253 > 1,96$
H3	<i>The servant leadership</i> berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada pegawai PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati	Diterima $P = 0,012 < 0,05$ $CR = 2,512 > 1,96$

H4	Lingkungan kerjaberpengaruh terhadap OCB pada pegawai PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati	Tidak Diterima P = 0,998 < 0,05 CR = -0,003 > 1,96
H5	Kompensasi materilberpengaruh terhadap OCB pada pegawai PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati	Tidak Diterima P = 0,811 < 0,05 CR = -0,240 > 1,96
H6	<i>The servant leadership</i> berpengaruh terhadap OCB pada pegawai PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati	Tidak Diterima P = 0,291 < 0,05 CR = -1,056 > 1,96
H7	<i>The servant leadership</i> berpengaruh terhadap OCB pada pegawai PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati	Tidak Diterima P = 0,068 < 0,05 CR = 1,826 > 1,96

Sumber : Pengolahan Data Penelitian, 2019

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung yang telah diuraikan di atas, maka dapat diketahui bahwa variabel *the servant leadership* berpengaruh langsung ke komitmen organisasional. Ditunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional tidak menjadi variabel intervening bagi OCB untuk lingkungan kerja, kompensasi materil, dan *the servant leadership* dikarenakan tidak adanya pengaruh antar beberapa variabel.

3.4. Pembahasan

3.4.1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil analisis persamaan struktural menggunakan analisis SEM dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel dapat diketahui bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Karena nilai koefisien regresi sebesar -0,372; dengan nilai C.R. sebesar -2,200; dan probabilitas sebesar 0,028. Artinya saat lingkungan kerja di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati meningkat, tidak mampu meningkatkan komitmen organisasional tetapi tidak secara signifikan.

Pemberian lingkungan kerja yang baik di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati hanya “cukup” memuaskan para pegawai, namun tidak mempengaruhi komitmen organisasional pegawainya. Kebanyakan dari pegawai PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati adalah pegawai lapangan, sehingga beberapa pegawai merasa tidak adanya pengaruh fasilitas sarana dan prasarana terhadap komitmen organisasional. Juga fasilitas pembinaan yang

diberikan dirasakan tidak memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai terhadap perusahaan.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Hanaysha, Jalal (2016) dan Rodrigo Cunha da Silva *et al* (2015) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam hubungannya dengan komitmen organisasional. Namun sesuai dengan saran penelitian yang diberikan oleh dua peneliti di atas untuk melakukan penelitian di lokasi yang berbeda sehingga memberikan hasil penelitian yang berbeda.

3.4.2. Pengaruh Kompensasi Materil Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil analisis persamaan struktural menggunakan analisis *SEM* dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel dapat diketahui bahwa kompensasi materil tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Karena nilai koefisien regresi sebesar -0,201; dengan nilai C.R. sebesar -1,253 dengan probabilitas sebesar 0,210. Artinya saat kompensasi materil naik, tidak meningkatkan komitmen organisasional pegawai namun tidak secara signifikan.

Pegawai PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati cukup puas dengan gaji yang diberikan, namun mereka lebih merasa puas dengan bonus dan insentif yang diberikan. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai PDAM masih tertarik oleh harapan yang sangat positif mengenai pekerjaan di luar yang membuat pegawai masih menghitung untung rugi dengan membandingkan pekerjaan dan gaji di luar perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan Jaworski, Citlin *et al* (2018) yang menunjukkan bahwa kompensasi materil tidak berpengaruh dalam hubungannya dengan komitmen organisasional. Namun tidak sejalan dengan penelitian Iis W. Munarsih *et al* (2016) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

3.4.3. Pengaruh *The Servant Leadership* Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil analisis persamaan struktural menggunakan analisis *SEM* dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel dapat diketahui bahwa *the servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Karena nilai koefisien regresi sebesar 0,475 dengan nilai C.R. sebesar 2,512 dan probabilitas sebesar 0,012. Artinya saat *the servant leadership* meningkat maka komitmen organisasional juga naik dan secara signifikan.

Pemimpin PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati dalam perusahaan dirasa oleh para pegawai memiliki kebijaksanaan, mampu meningkatkan semangat pegawai, memiliki

kepedulian, menciptakan nuansa bekerja yang kekeluargaan, pengelolaan perusahaan yang baik, dan cukup sering mengutamakan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi. Sehingga pemimpin yang melayani dan pegawai bersama-sama dalam membuat visi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Wiwiek Harwiki (2016) yang menyatakan *the servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Pernyataan ini berbeda dengan Top, Seyfi *et al* (2015) yang menyatakan bahwa *the servant leadership* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

3.4.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap OCB

Berdasarkan hasil analisis persamaan struktural menggunakan analisis *SEM* dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel dapat diketahui bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *OCB*. Karena nilai koefisien regresi sebesar 0,000; dengan nilai C.R. sebesar -0,003 dengan probabilitas sebesar 0,998. Artinya lingkungan kerja di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati meningkat maka *OCB* juga meningkat namun tidak secara signifikan.

Hal ini disebabkan oleh pemberian lingkungan kerja di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati yang hanya “cukup” memuaskan para pegawai, namun tidak menyokong pegawai untuk dapat bertindak lebih bagi perusahaan, sehingga lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap tingkat *OCB* pegawai. Dalam hal ini PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati dikenal dengan pekerjaan yang mobilitasnya di lapangan tinggi sehingga beberapa karyawan merasa mereka perlu menyesuaikan diri dengan tempat baru, namun tidak terlalu dekat dengan tempat baru. Karena suatu saat mereka harus dipindah ke kantor cabang lain atau kantor pusat sehingga menimbulkan karakteristik *OCB* kurang muncul pada diri pegawai. Fasilitas sarana prasarana yang cukup baik dan nyaman juga membuat pegawai merasa cepat puas dalam bekerja sehingga membuat pegawai juga diindikasikan membuat pegawai memiliki performa kerja yang kurang baik sehingga tidak selalu berusaha untuk bekerja dengan sepenuh hati.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Leonard F. Permana (2016) yang menemukan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *OCB*. Dan tidak sesuai dengan Suhardi *et al* (2017) yang menyatakan menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *OCB*.

3.4.5. Pengaruh Kompensasi Materil Terhadap OCB

Berdasarkan hasil analisis persamaan struktural menggunakan analisis *SEM* dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel dapat diketahui bahwa kompensasi materil tidak berpengaruh terhadap *OCB*. Karena nilai koefisien regresi sebesar -0,032; dengan nilai C.R. sebesar -0,240; dan probabilitas sebesar 0,811. Artinya semakin tinggi kompensasi materil yang diterima, tidak mampu meningkatkan *OCB* dan tidak secara signifikan

Hampir sama dengan kompensasi materil yang tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati kompensasi materil juga tidak berpengaruh terhadap *OCB*. Hal ini diindikasikan dikarenakan kepuasan akan gaji yang didapatkan lebih rendah dibandingkan kepuasan terhadap pendapatan insentif dan bonus. Apabila pemberian kompensasi sesuai dengan haknya, maka pegawai akan relatif fokus terhadap kewajibannya.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Novia Anjar Widarti (2018) bahwa kompensasi materil tidak berpengaruh terhadap *OCB*. Sedangkan AA Ngurah Bagus Danendra *et al* (2016) menyatakan bahwa kompensasi materil berpengaruh signifikan terhadap *OCB*.

3.4.6. Pengaruh *The Servant Leadership* Terhadap *OCB*

Berdasarkan hasil analisis persamaan struktural menggunakan analisis *SEM* dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel dapat diketahui bahwa *the servant leadership* tidak berpengaruh terhadap *OCB*. Karena nilai koefisien regresi sebesar -0,197; dengan nilai C.R. sebesar -1,056; dan probabilitas sebesar 0,291. Artinya *the servant leadership* meningkat, maka *OCB* tidak mengalami peningkatan namun tidak signifikan.

Hal ini bisa dipengaruhi oleh perputaran karyawan cabang dan pusat yang pasti dilakukan perusahaan. Juga dipengaruhi oleh sosok pimpinan yang tidak selalu menunjuk pada satu individu. Namun, dengan adanya pemimpin yang melayani di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati sekarang diharapkan ke depan menjadi contoh pimpinan selanjutnya dan makin memberikan dampak positif terhadap perusahaan. Meningkatkan sosok pemimpin yang mampu mendahulukan kepentingan perusahaan dibandingkan kepentingan pribadi, juga diharapkan dapat meningkatkan *OCB*.

Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian Wiwiek Harwika (2016) dan I Komang Hadi Perdana (2017) yang menyatakan bahwa *the servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *OCB*. Sedangkan Chen Zhao *et al* (2016) menyatakan *the servant*

leadership tidak berpengaruh terhadap *OCB*. Namun sesuai dengan saran penelitian selanjutnya dari Chen Zhao *et al* (2016) bahwa untuk dilakukan penelitian di industri yang berbeda, sehingga memberikan pemahaman tersendiri mengenai pengaruh variabel tersebut.

3.4.7. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *OCB*

Berdasarkan hasil analisis persamaan struktural menggunakan analisis SEM dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel dapat diketahui bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap *OCB*. Karena nilai koefisien regresi sebesar 0,267; dengan nilai C.R. sebesar 1,826; dan probabilitas sebesar 0,068. Artinya bahwa saat komitmen organisasional mengalami peningkatan, maka *OCB* juga akan meningkat tapi tidak secara signifikan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Meyer dan Allen (1997) yang mengatakan perasaan wajib yang dirasakan pegawai akan memotivasi mereka untuk berperilaku baik dan melakukan hal-hal yang benar untuk organisasi hanya secara makro.

Penelitian ini didukung oleh penelitian Wiwiek Harwiki (2015) yang juga dinyatakan dalam penelitian oleh Novia Anjar Widarti (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap *OCB*. Namun, tidak sejalan dengan penelitian Syahrizal Siregar *et al* (2015), Shafazawana *et al* (2015) dan Yoga Putrana *et al* (2016) yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *OCB*.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disajikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan penelitian ini sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis persamaan struktural menggunakan analisis SEM dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel dapat diketahui bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Artinya saat lingkungan kerja di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati meningkat, tidak mampu meningkatkan komitmen organisasional tetapi tidak secara signifikan.
2. Berdasarkan hasil analisis persamaan struktural menggunakan analisis SEM dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel dapat diketahui bahwa kompensasi materil tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Artinya saat kompensasi materil naik, tidak meningkatkan komitmen organisasional pegawai namun tidak secara signifikan.

3. Berdasarkan hasil analisis persamaan struktural menggunakan analisis *SEM* dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel dapat diketahui bahwa *the servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya saat *the servant leadership* meningkat maka komitmen organisasional juga naik dan secara signifikan.
4. Berdasarkan hasil analisis persamaan struktural menggunakan analisis *SEM* dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel dapat diketahui bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *OCB*. Artinya lingkungan kerja di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati meningkat maka *OCB* juga meningkat namun tidak secara signifikan.
5. Berdasarkan hasil analisis persamaan struktural menggunakan analisis *SEM* dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel dapat diketahui bahwa kompensasi materil tidak berpengaruh terhadap *OCB*. Artinya jika kompensasi materil meningkat, tidak mampu meningkatkan *OCB* dan tidak secara signifikan.
6. Berdasarkan hasil analisis persamaan struktural menggunakan analisis *SEM* dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel dapat diketahui bahwa *the servant leadership* tidak berpengaruh terhadap *OCB*. Artinya *the servant leadership* meningkat, maka *OCB* tidak mengalami peningkatan namun tidak signifikan.

Berdasarkan hasil analisis persamaan struktural menggunakan analisis *SEM* dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel dapat diketahui bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap *OCB*. Artinya bahwa saat komitmen organisasional mengalami peningkatan, maka *OCB* juga akan meningkat tapi tidak secara signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- AA Ngurah Bagus Danendra *et al*, 2016. Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Komitmen organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(10) : 6229-6259
- Agung Widhi Kurniawan *et al*, 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Buku. pp. 9 - 100, ISBN: 978-602-73748-2-9
- Ani W.R.& Donald C. Lantu, 2014. Servant Leadership Theory Development And Measurement. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 115: 387-393

- Chip Espinosa and Joel Schwarzbart, (2016). *Millennials Who Manage*, Pearson, ISBN-13 : 978-0-13-487846-1
- Chen Zhao *et al*, 2016. An Identification Perspective of Servant Leadership's Effects, *Journal of Managerial Psychology*. 31 Iss 5 : 898 – 913
- Diah Nurhayati *et al*, 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Studi Kasus Pada PT. Perwira Bhakti Sentra Sejahtera Di Kota Semarang), *Journal Of Management*, Volume 2 No.2
- Donni Juni Priansa, S.Pd., SE., MM., QWP , (2017), *Manajemen Kinerja Kepegawaian Dalam Pengelolaan SDM*, Pustaka Setia, Cetakan ke-1, November 2017, ISBN : 978-979-076-684-6
- Dr. Mahmudah Enny Widyaningrum, M.Si dan Dra. Endang Siswati, SE., MM., DBA , (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ubhara Manajemen Press, Cetakan Pertama, Desember 2017, ISBN : 978-6027-4424-43
- Dr. Muslichah Erma Widiana, MM., (2015), *Buku Referensi : Variabel Dan Indikator Yang Mempengaruhi Komitmen dan Kinerja Organisasi Pemerintahan*, Ubhara Manajemen Press, Cetakan Pertama, Januari 2015, ISBN : 978-602-14601-6-0
- Faller, Marcia , 2019. *Break From the Past : Survey Suggests Modern Leadership Styles Needed For Millennial Nurses*. www.nurseleader.com.
- Hanaysha, Jalal, 2016. Testing The Effects Of Employee Engagement, Work Environment, And Organizational Learning On Organizational Commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 229 : 289 – 297
- I Komang Hady Perdana, 2017. Pengaruh Servant Leadership Dan Trust In Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behaviour, *E-Jurnal Manajemen Unud*. 6 (6) : 3225-3251. ISSN : 2302-8912
- Iis W. Minarsih *et al*, 2016. Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Survei Pada Guru Di SMA dan SMK Swasta Kecamatan Gondang Sragen), *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* 16 : 124 – 131
- Jaworski, Caitlin *et al*, 2018. The Effects Of Training Satisfaction, Employee Benefits, And Incentives on Part-Time Employees Commitment. *International Journal of Hospitality Management* 74 : 1–12
- Novia Anjar Widarti, 2018. Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Tesis Universitas Lampung*
- Organ, Dennis W, 2015. *Organizational Citizenship Behavior, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2nd edition, Volume 17

- Priyono, (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher, Cetakan Kedua, Mei 2010, ISBN : 978-602-6930-16-3
- Priyono, (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Zifatama Publisher, Edisi Revisi, 2016, ISBN : 978-602-6930-31-6
- Prof. Augusty Ferdinand, DBA , (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. AGF Books, Edisi 5, ISBN : 979-704-254-5
- Prof. Drs. H. Imam Ghozali, M.Com, Ph.D, CA, Akt, (2017). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang, Edisi 7, ISBN : 979-704-233-2
- Rita, Marcy, 2018. Moderating Effect Of Organizational Citizenship Behavior On The Effect Of Organizational Commitment, Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance. *International Journal of Law and Management* 60 (4): 953-964
- Rodrigo Cunha da Silva *et al*, 2015. Generational Perceptions And Their Influences On Organizational Commitment. *Management Research : The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. 13 Iss 1: 5 – 30
- Shafazawana *et al*, 2016. Managing Job Attitudes: The Roles Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Organizational Citizenship Behaviors. *Procedia Economics and Finance* 35 : 604 – 611
- Suhardi, *et al* , 2017. Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap OCB Dan Kinerja Pegawai Asuransi Jiwa di Provinsi Kepulauan Riau. *Jurnal Benefita* 2 (1) : 55-71
- Syahrizal Siregar *et al*, 2015. The Effect Of The Job Satisfaction and Organizational Commitment Towards Organizational Citizenship Behaviour In Distribution Office of PLN West Java And Banten Distribution Office. *e-Proceeding of Management* 2 (3) : 2707 – 2714
- Top, Seyfi *et al* , 2015. Investigation Relational Levels Of Intensity Between Paternalistic And Servant Leadership Styles And National Culture, Organizational Commitment and Subordinate Responses Or Reactions To The Leaders Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 181 : 12 –22
- Wiwiek Harwiki, 2016. The Impact Of Servant Leadership on Organization Culture, Organization Commitment, Organizational Citizenship Behavior And Employee Performance In Woman Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 219 : 283 – 290
- Yoga Putrana *et al* ,2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal Of Management*. 2 (2) , ISSN : 2502 – 7689